

Zo laat je je bedrijf gezond groeien

Gezond groeien is een must: niet alleen groter worden, maar ook slimmer, wendbaarder en duurzamer. Slechts weinig bedrijven – 5 tot 10 procent – slagen hierin. Wat kunnen we leren van ondernemingen die al twintig jaar op rij beter en sneller groeien dan de rest?

Justin Jansen en **Tom Mom** bieden een aantal adviezen om je organisatie en team klaar te maken om gezond te groeien, vandaag en morgen.

Uit ons jaarlijkse onderzoek onder het Nederlandse bedrijfsleven, het *ScaleUp Dashboard*, op basis van CBS-data, blijkt dat er een interessante driedeling bestaat binnen het Nederlandse MKB – zzp'ers niet meegerekend – (ECE, 2021). Grofweg een derde groeit sneller dan de economie, een derde kabbelt met de economie mee, en de rest krimpt of verdwijnt. Als je inzoomt op de groep groeiers, zie je dat die behoorlijk volatiel is: maar 5 tot 10 procent van de bedrijven zit een jaar later nog steeds in die groep. Blijkbaar is het lastig om te groeien en nog moeilijker om groei vast te houden. Maar waarom zou je als bedrijf willen groeien? Vaak worden er twee redenen genoemd. Het biedt kansen om productiever te worden, bijvoorbeeld door te profiteren van schaalvoordelen of door meer specialisme in het bedrijf in te bouwen. En groei kan het risico van de bedrijfsvoering verlagen. Als je meer klanten krijgt en groeit in het aantal verschillende producten of diensten dat je biedt, spreid je je kansen en word je minder afhankelijk. Maar we zien meer redenen waarom een groeiend bedrijf toekomstbestendiger is. Zo'n onderneming heeft meer kans om zich te verbeteren en te vernieuwen. Groei stelt een bedrijf in staat om middelen en expertise te creëren die kunnen worden ingezet om kansen voor verbetering en vernieuwing te ontwikkelen (Mom c.s., 2019). Bovendien is een bedrijf dat groeit aantrekkelijk voor



Justin J.P. Jansen en Tom J.M. Mom zijn beiden hoogleraar op het gebied van strategie en ondernemerschap aan Rotterdam School of Management, Erasmus University. Justin is ook academisch directeur van het Erasmus Centre for Entrepreneurship, en Tom van de RSM Executive-MBA opleiding. Beiden trainen en adviseren ondernemers en leidinggevendenden die hun bedrijf gezond willen laten groeien. Dit artikel is onder andere gebaseerd op Jansen & Mom, 2021.



ambitieuw en ondernemend talent (Kleinsmith c.s., 2019). En juist zulk soort talent is belangrijk in een veranderende wereld die voortdurend vraagt om aanpassing en vernieuwing.

Er zijn trouwens ook redenen om niet te willen groeien. De organisatie wordt complexer en daardoor lastiger te managen. Een andere reden die we vaak horen is: we maken nu voldoende winst. Maar die reden kan bedriegen. Een belangrijke oorzaak waardoor ondernemers en leidinggevendenden te laat het besluit nemen om nieuwe groeipaden te verkennen, is verblinding door het succes van vandaag (Nunes & Breene, 2011).

Gezonde groei

Groei is dus een must om succesvol te zijn en te blijven in tijden van verandering en ontwrichting. Maar wat is een gezond groeiend bedrijf? Veel ondernemers denken bij groei direct aan groter worden door het realiseren van meer omzet of het aannemen van medewerkers. Maar voor een gezond groeiend bedrijf is groter worden niet per se een doel op zich, maar eerder een middel om impact te maken en op de langere termijn succesvol te zijn.

Gezond groeien is dus veel meer dan groter worden alleen (Jansen & Mom, 2021). Een bedrijf kan op meer

manieren groeien, bijvoorbeeld door slimmer, wendbaarder en duurzamer te worden. *Slimmer* worden houdt in dat je voortdurend verbetert waar je al goed in bent. Dat je betere en slimmere producten in de markt zet bijvoorbeeld, of sneller leert van je klanten en daardoor nieuwe kennis en expertise opbouwt. Het houdt ook in dat je een cultuur creëert waarin mensen kunnen experimenteren en leren van eventuele fouten. *Wendbaarder* worden betekent dat je sneller besluiten neemt en de organisatie soepel aanpast als dat nodig is. Je kunt dan sneller reageren op allerlei ontwikkelingen en nieuwe groeipaden inslaan. Dit kan ook betekenen: bestaande activiteiten afbouwen of afstoten, simpelweg omdat de omgeving is veranderd. Om *duurzamer* te worden moet je niet doen aan of-of denken, maar aan en-en. Dat wil zeggen: duurzame groeiers denken in paradoxen. Ze weten schijnbaar tegenstrijdige zaken met elkaar te combineren, zoals winstgevendheid én het belang voor mens en planeet, of lage prijzen én duurzame kwaliteit.

Gezonde groei gaat dus om keuzes maken die het bedrijf toekomstbestendig maken. Maar waarom is dat vaak zo lastig? Ondernemers vinden het vaak erg moeilijk om het bestaande los te laten en het nieuwe met overtuiging te omarmen (Josefy c.s., 2017). Om middelen vrij te maken en om medewerkers de ruimte te geven om nieuwe groeikansen waar te maken. Dat komt door de onzekerheid rondom toekomstige groeipaden. Nieuwe groeikansen waarmaken vraagt om leiders die bedreven zijn in het experimenteren met nieuwe verdienmodellen, in het implementeren van nieuwe toepassingen van technologieën en het doorvoeren van organisatieveranderingen (Schoemaker c.s., 2018). Kortom: het vraagt om nieuwe manieren van aansturen. We zien echter dat veel bedrijven te weinig aandacht hebben voor de ontwikkeling van hun leiderschapsvaardigheden en de kwaliteiten van het managementteam. Zo hebben veel Nederlandse mkb-bedrijven operationeel gerichte leiders. Die bezitten de juiste competenties om kleine aanpassingen in de organisatie door te voeren, maar niet om bedrijven echt te vernieuwen en mensen mee te nemen op een groeipad vol mogelijkheden. Daar zijn namelijk andere vaardigheden voor nodig.

Herijk je identiteit

Het inslaan van nieuwe groeipaden brengt een hoop positieve energie binnen de organisatie. Maar het roept ook vragen op – of zelfs verbijstering en weerstand – niet alleen bij medewerkers maar ook bij anderen, zoals investeerders, klanten en samenwerkingspartners. Vernieuwing gaat namelijk altijd samen met gedeeltelijk afscheid nemen van wat vertrouwd is. Er kunnen gevestigde belangen op het spel staan. Er zullen fouten gemaakt worden. Bovendien kan er wrijving ontstaan omdat je aan de carrières van mensen komt. Het is dan ook belangrijk dat alle belanghebbenden zich kunnen identificeren met de nieuwe groeirichtingen, dat ze erachter gaan staan en meedoen, dat ze meebouwen. Vaak voldoet de oude identiteit niet meer, die moet dan vernieuwd worden (Malmgren c.s., 2019).

Nagenoeg alle gezonde groeiers die wij hebben onderzocht, zijn tijdens hun groei door een herijkingsproces van hun identiteit gegaan. Denk aan Jumbo, die zich niet meer ziet als een supermarkt. Ze zijn een voedselbelevingsbedrijf. In 2018 zette het de beweging in van food retail naar food experience. Er volgden aanzienlijke investeringen in de winkelbeleving. De overname van La Place en Smulweb en de introductie

‘Nieuwe groeikansen waarmaken vraagt om leiders die bedreven zijn in het experimenteren met nieuwe verdienmodellen, in het implementeren van nieuwe toepassingen van technologieën en het doorvoeren van organisatieveranderingen’

van de Jumbo Foodmarkt passen ook in dit groeiplaatsje. YoungCapital ziet zich niet meer als een recruiter, maar als een groeimindset-organisatie die gericht is op het bevorderen van ontwikkeling en vernieuwing bij bedrijven door het inzetten van jonge mensen. Dit appelleert aan het hogere doel van het bedrijf: mensen en organisaties laten groeien. Eenzelfde transitie geldt voor Coolblue, dat ongeveer zes jaar geleden zijn identiteit heeft herijkt: van een online elektronica verkoper ziet het bedrijf zich nu als een klantreisorganisatie, waarbij de hele organisatie is ingericht rondom het optimaliseren van de klantreis.

Bouw een complementair leiderschapsteam

Gezonde groeibedrijven vormen leiderschapsteams waarin de leden elkaar aanvullen en waarin potentiële tekortkomingen van de een worden gecompenseerd door een ander. Twee belangrijke dimensies hierbij zijn het aanjagen van groei en het managen daarvan. Dus enerzijds zijn er mensen die visionair en ondernemend zijn, die de groei aanjagen en medewerkers inspireren. Complementair daaraan zijn mensen die de groei in de juiste banen leiden en managen. Leidinggevers die gedisciplineerd doelen stellen en uitwerken hoe ze moeten worden bereikt en die zo nodig bijsturen (Jansen c.s., 2016; Uhl-Bien & Arena, 2018).

De oprichters van YoungCapital zetten in 2013 een belangrijke stap voor de verdere groei van hun bedrijf. Ze besloten het operationeel management los te koppelen van de strategische visie en ontwikkeling. Het idee erachter was: meer vrijheid creëren om te innoveren en het bedrijf verder uit te bouwen. YoungCapital groeide snel in die tijd. Processen en beslissingen werden complexer, de oprichters hadden alle drie verschillende benaderingen en plannen. Er werden best veel projecten en innovatieve ideeën gelanceerd, waardoor het effectief implementeren daarvan steeds vaker uitbleef. De oplossing werd gevonden in Ineke Kooistra, voormalig directeur bij Adecco, die werd binnengehaald als nieuwe CEO. De opdracht die ze kreeg, was onder meer rust en helder

'Binnen gezonde groeibedrijven besteden ondernemers zelf minstens zo'n 40 procent van hun tijd aan het begeleiden en realiseren van de nieuwe groeipaden'

leiderschap brengen. Kooistra moest er ook voor zorgen dat het bedrijf gezond bleef en dat ze een balans vond tussen snelle groei en winstgevendheid.

Ook heel waardevol voor bedrijven die gezond willen groeien, is complementariteit in leeftijd, met name in het aantal jaren dat mensen lid zijn van het leiderschapsteam. Uit door ons verricht onderzoek blijkt: hoe langer iemand in functie is, hoe kleiner het vermogen en de bereidwilligheid om te vernieuwen (Mom c.s., 2015). Met alleen jonge mensen red je het ook niet, want dan mis je de verbondenheid met je kern, met dat waar je echt goed in bent. De juiste mix van jonge en ervaren mensen is dan ook een belangrijke succesfactor. We zien nog steeds bedrijven waar de CEO (of iemand in een andere leiderschapsfunctie) al twintig jaar op dezelfde positie zit. Dat maakt het lastig om echt nieuwe paden in te slaan. Het is begrijpelijk dat je als ondernemer langer aan het roer staat, maar omring je dan met jongere mensen (die ook weer andere vaardigheden hebben), of mensen die nog niet lang in hun huidige functie zitten.

Focus op de groeifundamenten

Een andere richtlijn voor gezonde groei gaat over hoe de ondernemer of CEO zijn/haar aandacht verdeelt: er is een sterke focus op de groeifundamenten van het bedrijf en de rest wordt gedelegeerd. Binnen gezonde groeibedrijven besteden ondernemers zelf minstens zo'n 40 procent van hun tijd aan het begeleiden en

realiseren van de nieuwe groeipaden. Door als leiders zo nauw bij het besluitvormingsproces betrokken te zijn, kunnen ze snel financiële middelen of mensen beschikbaar maken en zo de nieuwe groeipaden versneld vooruithelpen. Dat laatste is belangrijk. Als je op te grote afstand blijft van de nieuwe initiatieven, kun je de ontwikkelteams niet meer begeleiden in het doorhakken van knopen en het halen van mijlpalen (Sull c.s., 2015).

Bedrijven waar de CEO of ondernemer op dit vlak achterblijft, zijn veel minder in staat om teams vooruit te helpen. Wanneer je als ondernemer het plaatje niet helemaal helder hebt, leidt dat al snel tot verkeerde beslissingen. Heb je wel een goed zicht op wat er allemaal gebeurt, dan levert dat – naast formele macht – ook informele macht op binnen het bedrijf. Je grote betrokkenheid maakt het belang van de gekozen groeipaden duidelijk en legitimeert de daarmee samenhangende investeringen.

Op naar gezonde groei

Om blijvend succesvol te zijn, is aandacht nodig voor vandaag en morgen. Dat betekent dat je als bedrijf nieuwe groeipaden moet ontdekken en uitbouwen. Veel bedrijven hebben hier moeite mee. Blijvend aandacht houden voor zowel vandaag (exploitatie) als morgen (exploratie), daar gaat het dus om. Het is dé manier om de groeimotor van je bedrijf te versterken. Zet, om die motor optimaal te laten lopen, beide expliciet als uitdaging op de agenda. Maak de omslag van het eenzijdige of-of denken naar het kansen biedende en-en denken. Blijf vooral ook communiceren binnen je bedrijf dat de combinatie van exploratie en exploitatie een belangrijke succesfactor is. We weten dat blijvend succesvolle bedrijven een passie hebben voor vernieuwing en creativiteit, en tegelijkertijd voor efficiency en verbetering. «

Literatuur

Erasmus Centre for Entrepreneurship (2021). ScaleUp Dashboard 2021, ECE.
 Gatt, C., J.J.P. Jansen & T.J.M. Mom (2019). Coolblue: Thriving and

making customers happy is the new blue, RSM Case Development Centre, <http://hdl.handle.net/1765/120795>.
 Geoffroy, P.A., J.J.P. Jansen & T.J.M. Mom (2020). Jumbo Group: Reinventing the Supermarket of the Future, RSM Case Development Centre, case-Reference no. 320-0052-1.
 Jansen, J.J.P., & T.J.M. Mom (2021). *Naar een gezond groeibedrijf in vijf stappen*, Van Duuren Management.
 Jansen, J.J.P., K. Kostopoulos, O. Mihalache & A. Papalexandris (2016). A Socio-Psychological Perspective on Team Ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 53, pp. 939-965.
 Josefy, M.A., J.S. Harrison, D.G. Sirmon & C. Carnes (2017). Living and dying: Synthesizing the literature on firm survival and failure across stages of development. *Academy of Management Annals*, 11, pp. 770-799.
 Kleinsmith, N., T.J.M. Mom & J.J.P. Jansen (2019). YoungCapital: Reinventing the Staffing Industry. RSM Case Development Centre, <http://hdl.handle.net/1765/120797>.
 Laurie, D.L., Y.L. Doz & C.P. Sheer (2006). Creating new growth platforms'. *Harvard Business Review*, 84/5, pp. 80-90.
 Luger, J., S. Raisch & M. Schimmer (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: the contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29, pp. 449-470.
 Malnight, T.W., I. Buche & C. Dhanaraj (2019). Put purpose at the core of your strategy. *Harvard Business Review*, 97/5, pp. 70-79.
 Mom, T.J.M., S.P.L. Fourné & J.J.P. Jansen (2015). Managers' Work Experience, Ambidexterity, and Performance: The Contingency Role of the Work Context. *Human Resource Management*, 54/S1, pp. 133-153.
 Mom, T.J.M., Y.Y. Chang, M.N. Cholakova & J.J.P. Jansen (2019). A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity and Organizational Ambidexterity. *Journal of Management*, 45, pp. 3009-3034.
 Mom, T.J.M., J.J.P. Jansen & N. Kleinsmith (2019). Takeaway.com: Exponential growth in online food ordering and delivery, RSM Case Development Centre, <http://hdl.handle.net/1765/115578>.
 Nunes, P., & T. Breene (2011). Reinvent your business before it's too late. *Harvard Business Review*, 89/1-2, pp. 80-87.
 Schoemaker, P.J.H., H. Sohvi & D. Teece (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61/1, pp. 15-42.
 Sull, D., R. Homkes & C. Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels—and what to do about it. *Harvard Business Review*, 93/3, pp. 57-66.
 Uhl-Bien, M & M. Arena (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29, pp. 89-104.